

AANSPREEKCULTUUR IS DE GROOTSTE WINST RICHTING VEILIGHEID



“ER IS NIKS ARBITRAIRS AAN VEILIGHEID, ZEKER NIET
IN DE INDUSTRIEËN WAARIN REYM WERKZAAM IS.
HET IS ZWART-WIT. JE KUNT NIET ZEGGEN:
IK GA HET VANDAAG EENS WAT MINDER VEILIG
DOEN. EEN GROTE VERANTWOORDELIJKHEID VAN
LEIDERSCHAP IS OM DAT TE BENOEMEN.”

Protocolen, beschermingsmiddelen, trainingen of certificaten. Voor de veiligheid van medewerkers in een risicovolle werkomgeving zijn ze van cruciaal belang. Om een optimaal klimaat te creëren waarin mensen zich veilig gedragen is echter meer nodig, weet oud-commando Ray Klaassens, ook bekend als hoofdinstructeur van het tv-programma 'Kamp van Koningsbrugge'. "Onveilige situaties ontstaan wanneer mensen gemaakte afspraken niet nakomen. Door te handhaven en penalties te koppelen aan overtredingen van veiligheidsafspraken, laten leidinggevend zien hoe belangrijk zij veiligheid op de werkvloer vinden. Maar minstens zo belangrijk is dat zij mensen leren elkaar aan te spreken. Dat is eigenlijk de grootste *bottleneck*."

EIGENAARSHIP

Medewerkers die zich niet in lijn met de veiligheidsvoorschriften gedragen, nemen geen eigenaarschap, meent Klaassens. Ze weten wat de voorschriften zijn, maar lappen deze toch aan hun laars. En het gebeurt aan de lopende band, weet hij. "Het gaat vaak om regels waarvan mensen denken: is dit niet wat overdreven? Alle spullen op de vrachtwagen vastzetten voor een ritje van 20 meter? Kom op, man! Dat doen we toch zo even? Maar uiteindelijk gaat het een keer mis. Eigenaarschap nemen, betekent dat je wél handelt naar je gevoel dat zegt dat iets niet de bedoeling is. Dat commitment in een organisatie krijgen, moet het streven zijn."

Het fundament van een werkomgeving waarin medewerkers elkaar aanspreken op onveilig gedrag, ligt bij het tonen van voorbeeldgedrag, meent Klaassens. En dat kan best een uitdaging zijn, want de vrees voor betutteling ligt op de loer. Zeker wanneer onveilig gedrag toelaatbaar lijkt, doordat de uitvoering van het werk daarmee sneller of makkelijker gaat. Hij geeft een voorbeeld: "Bij Defensie waren er ontzettend veel afspraken die we moesten nakomen. Als de kogels om onze oren vlogen, hadden we daar nooit moeite mee. Maar als het ging om het niet nakomen van de afspraak dat er bij het achteruitrijden van een vrachtwagen altijd de hulp moet worden ingeroepen van een gids buiten de vrachtwagen, werd een aanspreker al snel een zeur gevonden."

VEERKRACHT

Een aanspreekcultuur creëren binnen een organisatie is makkelijker gezegd dan gedaan, want elkaar aanspreken vinden mensen over het algemeen niet prettig. "Jouw gedrag maakt van mij een klootzak", is de bekende boodschap van Klaassens in dat geval, "want

het ongewenste gedrag van de ander, maakt dat ik die persoon moet aanspreken." Toch zit in die eerste stap volgens hem de grootste winst richting een systeem dat veiligheid ademt. Angst dat elkaar wijzen op ongewenst gedrag het onderlinge vertrouwen in een organisatie kan aantasten, is volgens Klaassens niet terecht. "Dat gaat prima hand in hand. Elkaar aanspreken zegt namelijk niets over wie we met elkaar zijn. Binnen het Korps Commandotroepen waren we enorm hard naar elkaar als iemand een fout maakte. Maar dat was hard op de inhoud. Als er een half uur later thuis iets aan de hand was bij die persoon, konden we ontzettend zacht zijn. Een stevig fundament heeft die veerkracht."

Hoe effectief een boodschap is, is afhankelijk van de manier waarop deze wordt gebracht. *Tone of voice*, noemt de oud-commando dat. En die is zeker niet altijd hetzelfde. "In een direct gevaarlijke situatie, wanneer bijvoorbeeld de ketting van een zware last is losgeschoten, kun je bij wijze van spreken tegen iemand schreeuwen. Doe je dat wanneer iemand in de bouw zijn helm niet draagt, dan heb je een groot probleem." Naast de situatie, moet de *tone of voice* ook zijn afgestemd op de ontvanger. Dat kan best lastig zijn en voor sociale spanning zorgen. Zeker wanneer er sprake is van een generatiekloof. Klaassens: "Een pas afgestudeerde medewerker die iemand moet aanspreken die al dertig jaar in dienst is, is bang om te worden weggezet als het 'sukkeltje van de universiteit'. Goed leiderschap helpt dat voorkomen door de urgentie van het aanspreekklimaat onder de aandacht te brengen."

VRIJHEID VAN HANDELEN

Heldere communicatie over de afspraken, en geen ruimte laten voor begrip wanneer iemand zich daar niet aan houdt. Dat is dus Klaassens' lezing. "Doen organisaties dat laatste wel, dan zijn ze spoorloos", zegt hij stellig. Daardoor kan het beeld ontstaan dat regels de vrijheid van handelen beperken. Een grote misvatting, meent hij. "Ik heb op veel plekken gewerkt en als er ergens veel ruimte gegeven wordt in de uitvoering, dan is het bij Defensie. Daar sturen ze juist op vrijheid van handelen. Maar daarbinnen krijgt iedereen wel randvoorwaarden mee, zoals veiligheidsvoorschriften of budgetten. Het verschil is dat we bij een budget nog om extra ruimte kunnen vragen, bij veiligheidsregels niet."



"EEN AANSPREEKCUITUR CREËREN BINNEN EEN ORGANISATIE IS MAKKELIJKER GEZEGD DAN GEDAAN, WANT ELKAAR AANSPREKEN VINDEN MENSEN OVER HET ALGEMEEN NIET PRETTIG."